

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сабецька Т. І.¹

Опубліковано	Секція	УДК
30.01.2026	Економіка	351.85 : 338.48

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.21835023>

Анотація. У статті досліджено особливості управління змінами в процесі стратегічного розвитку підприємства за динамічного зовнішнього середовища, цифрової трансформації економіки та зростання рівня невизначеності. Обґрунтовано сутність понять «зміни на підприємстві» та «управління змінами», визначено їх місце у системі сучасного стратегічного менеджменту. Доведено, що ефективне управління змінами є необхідною передумовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, адаптивності та організаційної стійкості підприємства. Запропоновано логічно послідовний підхід до реалізації стратегічних змін, який охоплює п'ять взаємопов'язаних етапів: переорієнтацію стратегічного розвитку на адаптивну модель управління, трансформацію бізнес-моделі, комплексну цифрову трансформацію системи управління, розвиток людського капіталу та формування системи безперервного стратегічного оновлення. Розкрито особливості кожної з визначених змін, їх взаємозв'язок та вплив на підвищення ефективності стратегічного розвитку підприємства. Обґрунтовано, що комплексне управління змінами сприяє своєчасному реагуванню на зовнішні виклики, мінімізації ризиків, формуванню нових конкурентних переваг та забезпеченню сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: управління змінами; стратегічний розвиток; стратегічне управління; адаптивність; цифрова трансформація; бізнес-модель; людський капітал; конкурентоспроможність; організаційна стійкість.

SPECIFICS OF CHANGE MANAGEMENT IN THE PROCESS OF AN ENTERPRISE'S STRATEGIC DEVELOPMENT

Annotation. The article examines the peculiarities of change management in the process of enterprise strategic development under conditions of a dynamic business environment, digital transformation of the economy, increasing market turbulence, and growing uncertainty. The essence of the concepts of "organizational change" and "change management" is clarified, and their role within the modern strategic management system is substantiated. It is proved that effective change management has become one of the fundamental prerequisites for ensuring long-term competitiveness, organizational resilience, sustainable development, and the enterprise's ability to adapt to continuous environmental changes. A logically consistent framework for implementing strategic changes is proposed, according to which strategic transformations should be carried out through five interconnected stages. These stages include the transition to an adaptive strategic development model, transformation of the business model, comprehensive digital

¹ Сабецька Тетяна Ігорівна, к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки, маркетингу та менеджменту Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту Західноукраїнського національного університету, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5742-2595>

transformation of the management system, development of human capital and innovative organizational culture, and establishment of a continuous strategic renewal system. The specific characteristics of each stage are analyzed, emphasizing their interdependence and cumulative contribution to strengthening enterprise performance. Particular attention is paid to the increasing importance of strategic flexibility, scenario-based planning, digital decision-making tools, data-driven management, and the integration of innovation into managerial processes. It is substantiated that successful strategic development requires not isolated organizational improvements but a comprehensive system of coordinated changes covering strategic planning, organizational structure, business processes, technologies, personnel management, and corporate culture. The implementation of an integrated change management approach enables enterprises to respond promptly to external challenges, reduce strategic risks, enhance managerial efficiency, create sustainable competitive advantages, and ensure long-term value creation under conditions of continuous economic and technological transformation.

Keywords: *change management; strategic development; strategic management; adaptive management; business model; digital transformation; human capital; organizational resilience; competitiveness; sustainable development.*

Вступ

Сучасний етап розвитку підприємств характеризується високою динамічністю зовнішнього середовища, цифровою трансформацією бізнесу, глобалізацією ринків, технологічними інноваціями, зростанням конкуренції та посиленням впливу кризових явищ. Відповідно, здатність підприємства своєчасно адаптуватися до змін стає одним з ключових чинників забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності та стратегічного розвитку. Ефективне управління змінами дозволяє не лише мінімізувати негативний вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, а й створювати нові можливості для розвитку, модернізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та формування стійких конкурентних переваг.

Особливого значення управління змінами набуває в процесі реалізації стратегічних цілей підприємства, оскільки будь-яка стратегія розвитку передбачає трансформацію організаційної структури, бізнес-моделі, управлінських процесів, корпоративної культури та системи взаємодії з зацікавленими сторонами. Успішність стратегічного розвитку значною мірою визначається здатністю керівництва забезпечити системність, послідовність та керованість змін, інтегрувати сучасні інформаційні технології, ефективно управляти знаннями, людським капіталом і організаційними компетентностями. Саме тому дослідження особливостей управління змінами у процесі стратегічного розвитку підприємства є актуальним науковим завданням, результати якого мають важливе практичне значення для підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання.

Проблематика стратегічного розвитку підприємств, управління змінами та формування сучасних систем менеджменту знайшла широке відображення у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Теоретичні основи управління змінами досліджено у роботах Г. Тарасюк [10, с. 287–291], С. Стеціва [9, с. 155–161], Т. Порудеєвої, О. Кишковської та К. Скрипник [6, с. 568–572], а також К. Пріб [7, с. 119–126], у яких розкрито сутність управління змінами, його основні етапи, принципи, механізми реалізації та особливості формування відповідної системи управління на підприємстві. Значну увагу дослідники приділяють необхідності комплексного підходу до реалізації організаційних змін, забезпечення їх узгодженості зі стратегічними цілями підприємства та формування адаптивної системи менеджменту.

Водночас важливими складовими успішного управління змінами виступають ефективне управління знаннями, розвиток інноваційного потенціалу, цифровізація управлінських процесів та забезпечення економічної безпеки підприємства. Ці питання

висвітлено у працях Н. Бутенко [1, с. 414–419], Ю. Вовк [3, с. 343–352], М. Мартиненко [5], Н. Смолінської [8], Т. Васильціва, А. Шехловича та В. Васильціва [2, с. 128–136], В. Куцика та Р. Лупака [4, с. 244–249], а також R. Urazaliev [11, р. 153–158], де обґрунтовано взаємозв'язок між розвитком знань, інноваційною активністю, конкурентоспроможністю та економічною безпекою підприємства. Разом з тим аналіз сучасних наукових досліджень свідчить, що недостатньо комплексно розкритими залишаються питання інтеграції управління змінами у систему стратегічного розвитку підприємства з урахуванням сучасних викликів цифрової економіки, необхідності формування адаптивних управлінських механізмів, розвитку організаційних компетентностей та забезпечення стратегічної стійкості підприємства. Потребують подальшого наукового обґрунтування концептуальні засади формування інтегрованої моделі управління змінами, яка поєднувала б стратегічне планування, управління знаннями, цифрові технології, розвиток людського капіталу та механізми забезпечення економічної безпеки підприємства.

Метою статті є розвиток теоретико-методичних засад управління змінами у процесі стратегічного розвитку підприємства та обґрунтування комплексного підходу до формування адаптивної системи управління, здатної забезпечити довгострокову конкурентоспроможність, стійкість і ефективність функціонування підприємства при динамічних змінах зовнішнього середовища.

Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

- дослідити теоретичні засади управління змінами та його місце у системі стратегічного розвитку підприємства;
- визначити ключові чинники, що впливають на ефективність реалізації організаційних змін;
- обґрунтувати роль управління знаннями, людським капіталом та цифрових технологій у забезпеченні успішної реалізації стратегічних змін;
- визначити особливості інтеграції процесів управління змінами з системою стратегічного управління підприємством;
- запропонувати концептуальний підхід до формування комплексної системи управління змінами, орієнтованої на забезпечення стратегічного розвитку, конкурентоспроможності та економічної стійкості підприємства.

Результати

У сучасній теорії менеджменту зміни на підприємстві розглядаються як закономірний процес переходу соціально-економічної системи від одного стану до іншого під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Вони охоплюють трансформацію стратегічних цілей, організаційної структури, бізнес-процесів, технологій, компетентностей персоналу, корпоративної культури та моделей взаємодії з зовнішнім середовищем. Зміни можуть бути еволюційними або радикальними, плановими чи реактивними, однак їхньою спільною ознакою є спрямованість на підвищення адаптивності підприємства до нового середовища господарювання та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності.

Поняття управління змінами є ширшим, ніж безпосереднє впровадження окремих нововведень. Воно являє собою цілеспрямований процес планування, організації, координації та контролю трансформацій, що забезпечує досягнення визначених стратегічних результатів при мінімізації ризиків і опору з боку внутрішнього середовища. Управління змінами передбачає формування бачення майбутнього стану підприємства, визначення пріоритетів розвитку, мобілізацію ресурсів, залучення персоналу до реалізації змін та постійний моніторинг отриманих результатів. Саме тому ефективне управління змінами є невід'ємною складовою сучасного стратегічного менеджменту.

Необхідність управління змінами обумовлена насамперед високою динамікою

зовнішнього середовища, яка проявляється у прискоренні технологічного розвитку, цифровізації економіки, глобалізації ринків, зростанні конкуренції, змінах поведінки споживачів, посиленні вимог до екологічної та соціальної відповідальності бізнесу. Постійна невизначеність призводить до того, що вітчизняні суб'єкти господарювання вже не можуть обмежуватися періодичним переглядом стратегії, а повинні сформувати здатність до безперервної адаптації. Такі обставини забезпечують своєчасне реагування на нові виклики та використання перспективних можливостей розвитку.

Водночас зміни мають здійснюватися не хаотично, а відповідно до логічної послідовності, яка забезпечує їх системність та взаємоузгодженість. Така послідовність передбачає поступовий перехід від переосмислення стратегічного бачення підприємства до трансформації бізнес-моделі, цифровізації управління, розвитку людського капіталу та формування механізмів безперервної адаптації. Кожен наступний етап спирається на результати попереднього, що дозволяє мінімізувати організаційні ризики, забезпечити узгодженість управлінських рішень і сформувати основу для довгострокового стратегічного розвитку підприємства (рис. 1).

Переорієнтація стратегічного розвитку підприємства на адаптивну модель управління є першочерговою зміною, яка визначає ефективність усіх подальших трансформацій. На тепер традиційний підхід до стратегічного розвитку, заснований на довгострокових прогнозах і відносно стабільному зовнішньому середовищі, поступово втрачає свою результативність. Висока динаміка ринкових процесів, цифровізація економіки, технологічні інновації, зміни споживчих потреб, глобальна конкуренція та зростання кількості кризових явищ формують принципово нове середовище функціонування суб'єктів бізнесу. За таких обставин стратегія більше не може залишатися статичним документом, що визначає напрям розвитку на декілька років уперед. Натомість вона повинна перетворитися на гнучку систему управління, здатну швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища без втрати довгострокових стратегічних орієнтирів.

Саме тому управління змінами на цьому етапі спрямовується насамперед на переосмислення принципів стратегічного планування. Якщо раніше основна увага приділялася розробленню детальних планів розвитку, то сьогодні ключовим завданням стає формування стратегічної адаптивності підприємства. Це передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища, аналіз тенденцій розвитку ринку, оцінювання можливих ризиків і загроз, а також своєчасне коригування стратегічних цілей відповідно до поточного середовища господарювання. У такому випадку стратегічне управління набуває циклічного характеру, коли процес перегляду стратегічних рішень стає безперервною функцією менеджменту, а не епізодичною управлінською процедурою.

Особливістю цієї зміни є також суттєве розширення інформаційної бази ухвалення стратегічних рішень. Сучасне підприємство дедалі активніше використовує інструменти стратегічної аналітики, сценарного прогнозування, оцінювання альтернативних варіантів розвитку та моделювання можливих наслідків управлінських рішень. Це дозволяє не лише реагувати на вже існуючі зміни, але й прогнозувати їх появу, формуючи проактивну модель управління. За такого підходу підприємство не очікує виникнення кризових ситуацій, а завчасно створює підґрунтя для їх мінімізації або навіть використання нових викликів як джерела конкурентних переваг.

Водночас адаптивна модель стратегічного розвитку змінює й саму філософію управління підприємством. Якщо традиційні системи були орієнтовані переважно на забезпечення стабільності функціонування, то сучасне стратегічне управління базується на принципах гнучкості, відкритості до інновацій та готовності до постійних трансформацій.

ПЕРЕОРІЄНТАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО БАЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА АДАПТИВНИЙ РОЗВИТОК

якщо традиційно стратегія розглядалася як довгостроковий документ з відносно стабільними цілями, то сучасне підприємство переходить до моделі адаптивного стратегічного управління з оновленням стратегічних орієнтирів залежно від змін зовнішнього середовища, відмовою від жорсткого довгострокового планування на користь гнучкого стратегічного мислення, сценарного прогнозування, перегляду пріоритетів та швидкого реагування на нові виклики; відбувається інтеграція систем стратегічного моніторингу, аналізу ризиків, форсайт-досліджень та сценарного планування у процес ухвалення управлінських рішень; підприємство не лише пристосовується до змін, а й формує здатність проактивно впливати на власний розвиток, створюючи нові конкурентні переваги.

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА СТВОРЕННЯ НОВИХ ДЖЕРЕЛ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

сучасна конкуренція ґрунтується на ефективності виробництва чи рівні витрат та на здатності створювати нову цінність для споживача, використовувати інновації та швидко адаптувати механізми формування доходів; підприємства переглядають структуру своїх продуктів, каналів збуту, партнерських відносин, моделей взаємодії з клієнтами, принципів формування вартості; особливістю цієї зміни є перехід від продуктово орієнтованого розвитку до клієнтоцентричної моделі управління, коли стратегічні рішення ухвалюються на основі глибокого аналізу потреб споживачів, розвитку сервісної складової, персоналізації продукції та використання платформних бізнес-моделей.

КОМПЛЕКСНА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

передбачає як впровадження окремих інформаційних технологій, так і комплексне переосмислення бізнес-процесів, управлінських процедур та механізмів ухвалення рішень на основі цифрових даних; цифровізація охоплює інтеграцію ERP-, CRM-, SCM-, BI-систем, використання технологій штучного інтелекту, аналітики великих даних, автоматизації бізнес-процесів та цифрових платформ взаємодії з партнерами й клієнтами; головною особливістю стає перетворення інформації на стратегічний ресурс управління.

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТА ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ЗМІН

передбачає формування нових компетентностей та розвиток організаційної культури інноваційності; сучасне підприємство розглядає персонал як ключове джерело створення знань, інновацій та стратегічної стійкості; особливістю цього етапу є впровадження систем безперервного професійного навчання, розвитку цифрових компетентностей, лідерства, командної взаємодії та механізмів управління знаннями; паралельно формується корпоративна культура відкритості до інновацій, відповідальності за результати та підтримки організаційного навчання, що значно знижує рівень опору змінам.

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ БЕЗПЕРЕРВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ОНОВЛЕННЯ

створення механізму регулярного перегляду стратегії, оцінювання результативності реалізованих змін, моніторингу зовнішнього середовища та накопичення організаційного досвіду; особливістю цієї зміни є формування високого рівня організаційної резильєнтності для долаття кризових ситуацій і стратегічного оновлення.

Рис. 1. Зміни, їх послідовність та особливості управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємства

Джерело: авторська розробка.

Це вимагає від керівництва формування нових управлінських компетентностей, розвитку стратегічного мислення, здатності працювати та розвиватися під час невизначеності та ухвалювати рішення за недостатності інформації. Відповідно змінюються вимоги до всієї системи корпоративного управління, яка повинна забезпечувати швидку координацію дій між структурними підрозділами та оперативне впровадження стратегічних рішень.

Важливою особливістю управління змінами на цьому етапі є необхідність забезпечення балансу між стратегічною гнучкістю та стратегічною послідовністю. Незважаючи на регулярне коригування окремих напрямів діяльності, підприємство повинно зберігати сталість своєї місії, ключових цінностей та довгострокового бачення розвитку. Саме така збалансованість дозволяє уникнути хаотичних управлінських рішень, підтримувати довіру з боку працівників, партнерів і споживачів та забезпечувати цілісність стратегічного курсу підприємства.

Таким чином, переорієнтація на адаптивний стратегічний розвиток виступає базовою зміною, яка формує передумови для реалізації всіх наступних трансформацій. Саме вона забезпечує здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підтримувати стратегічну стійкість та створювати основу для довгострокового зростання конкурентоспроможності. Саме тому, слід розуміти, що ефективне управління змінами починається не з модернізації окремих бізнес-процесів, а саме зі зміни підходів до стратегічного мислення, що перетворює адаптивність на одну з ключових характеристик успішного розвитку підприємства.

Висновки

За теперішнього середовища ведення бізнесу в Україні управління змінами перетворюється на одну з ключових функцій стратегічного менеджменту, від ефективності якої безпосередньо залежить довгострокова конкурентоспроможність підприємства. Постійне ускладнення зовнішнього середовища, прискорення технологічних трансформацій, цифровізація економіки, посилення глобальної конкуренції та зростання рівня невизначеності обумовлюють необхідність переходу від традиційного стратегічного планування до моделей безперервного стратегічного розвитку. Відтак, зміни перестають бути окремими управлінськими заходами та набувають характеру системного процесу, інтегрованого в усі рівні управління підприємством.

Процес стратегічного розвитку підприємства доцільно розглядати як послідовність взаємопов'язаних змін, кожна з яких створює передумови для реалізації наступної. Логічна послідовність таких трансформацій охоплює переорієнтацію стратегічного бачення на адаптивний розвиток, модернізацію бізнес-моделі відповідно до нових ринкових вимог, комплексну цифрову трансформацію системи управління, розвиток людського капіталу та організаційної культури інновацій, а також формування системи безперервного стратегічного оновлення. Саме взаємоузгодженість зазначених змін забезпечує системність управлінських рішень і підвищує результативність стратегічних трансформацій.

Ефективне управління змінами потребує поєднання стратегічної гнучкості з довгостроковою послідовністю розвитку підприємства. Це передбачає використання сучасних інструментів стратегічного аналізу, сценарного прогнозування, цифрової аналітики, ризик-менеджменту та постійного моніторингу результативності реалізованих управлінських рішень. Водночас визначальне значення має людський фактор, оскільки успішність будь-яких стратегічних перетворень значною мірою залежить від рівня готовності персоналу до змін, сформованої корпоративної культури, розвитку компетентностей і здатності організації до безперервного навчання.

Сучасні зміни повинні охоплювати не лише окремі функціональні підсистеми

підприємства, а всю систему стратегічного управління. Комплексний характер трансформацій забезпечує синхронізацію розвитку бізнес-процесів, інформаційних технологій, організаційної структури, системи управління персоналом та механізмів ухвалення управлінських рішень. Такий підхід дозволяє сформувати високий рівень організаційної стійкості, підвищити швидкість адаптації до зовнішніх викликів та створити ґрунт для сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичних підходів до оцінювання результативності управління змінами в процесі стратегічного розвитку підприємств, удосконаленням моделей інтеграції цифрових технологій у систему стратегічного менеджменту, а також формуванням механізмів підвищення організаційної резильєнтності під час воєнних, економічних і технологічних трансформацій. Це сприятиме розвитку сучасної концепції стратегічного управління змінами та підвищенню ефективності практичного впровадження стратегічних трансформацій на підприємствах різних видів економічної діяльності.

Список використаних джерел

1. Бутенко Н. Управління знаннями в корпораціях. *Бізнес Інформ*. 2015. № 11. С. 414–419.
2. Васильців Т. Г., Шехлович А. М., Васильців В. Г. Фінансово-економічні інструменти стимулювання розвитку ІТ-сфери України. *Економічний дискурс*. 2017. № 4. С. 128–136.
3. Вовк Ю. Процес управління знаннями підприємства та його особливості. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.17. С. 343–352.
4. Куцик В. І., Лупак Р. Л. Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку. *Бізнес Інформ*. 2017. № 12 (479). С. 244–249.
5. Мартиненко М. Управління організаційними знаннями підприємства: теоретичний аспект : Монографія. Х.: ІНЖЕК, 2013. 218 с.
6. Порудєєва Т.В., Кишківська О.Л., Скрипник К.М. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 19. С. 568–572.
7. Пріб К.А. Формування системи управління змінами на підприємстві. *Інтелект XXI*. 2014. № 2. С. 119–126.
8. Смолінська Н. Система управління знаннями у забезпеченні інноваційного розвитку підприємства. *Логістичні підходи в системі державного управління: збірник наукових праць Донецького державного університету управління*. Т. XIII. Донецьк: ДонДУУ, 2012. 156 с.
9. Стеців С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2011. № 714. С. 155–161
10. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2010. № 2 (52). С. 287–291.
11. Urazaliev R. M. Generalization of the conceptual foundations of economic security of the enterprise. *Scientific Bulletin of LTEU of Ukraine*. 2011. № 21. P. 153–158.